

**VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ -
TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA**

Hornicko-geologická fakulta

Institut ekonomiky a systémů řízení

**Metody hodnocení výkonnosti zaměstnanců
ve společnosti Nemak Czech Republic, s. r. o.**

Autor:

Aleš Dohanič

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Lucie Krčmarská, Ph.D.

Most 2009

Prohlášení

Celou bakalářskou práci včetně příloh, jsem vypracoval samostatně a uvedl jsem všechny použité podklady a literaturu.

Byl jsem seznámen s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č.121/2000 Sb. - autorský zákon, zejména § 35 – využití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a využití díla školního a § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3).

Souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce.

Souhlasím s tím, že údaje o bakalářské práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé bakalářské práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO.

Bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona.

Bylo sjednáno, že užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Mostě 2009

Aleš Dohanič

ANOTACE BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Bakalářská práce je zaměřena na popis funkcí a organizaci personální politiky, respektive oddělení lidských zdrojů ve výrobním podniku. Velká část práce popisuje modely personálního chování v organizaci, ale hlavně hodnocení zaměstnanců pro jejich další rozvoj. Nejvýznamnější část je pak věnována popisu řízení hodnotících činností ve vybrané společnosti působící v automobilovém průmyslu. Detailně vysvětluje průběh personálního oddělení a aktivity spojené s pravidelným hodnocením výkonnosti zaměstnanců. Úkolem celé práce je předvést, jak moc důležité je mít přehled a další plán pro další rozvoj zaměstnanců jako jedny z klíčových podnikových operací.

ANNOTATION OF THESIS

This Diploma thesis is focused on description of Human Resources duties and its organization as well as on the HR department administration. A huge part of this thesis describes the models of HR Performance Appraisals of Employees at Nemak Czech Republic Ltd. The objective of the diploma thesis is to decrease fluctuation in the trial period in Share Accounting Services Centre. The thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part deals with motivation process, the most significant motivation theories and evaluation system of employees. The practical part focuses on the integration program in Share Accounting Services Centre and reckons the costs of employees' enrolment, selection and training. In conclusion changes in integration program are suggested.

For every problem mentioned there is a proposed solution offered. The main objective of this Diploma thesis is to present the HR activities as one of the most important key business operations.

OBSAH:

1	ÚVOD	6
2	CHARAKTERISTIKA FIRMY NEMAK CZECH REPUBLIC, S. R. O.....	8
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA HODNOCENÍ	10
3.1	DRUHY HODNOCENÍ	11
3.1.1	Hodnocení ve zkušební době	11
3.1.2	Hodnocení výkonnosti zaměstnanců.....	12
4	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU V OBLASTI HODNOCENÍ VÝKONNOSTI ZAMĚSTNANCŮ	15
4.1	STRUKTURA, VÝZNAM A SOUČASNÁ METODIKA HODNOCENÍ VÝKONNOSTI ZAMĚSTNANCŮ.....	15
4.1.1	Metodika pro hodnoceného	15
4.1.2	Metodika pro hodnotitele	15
4.1.3	Význam pro organizaci.....	15
4.1.4	Hodnocení zaměstnanců.....	16
4.1.5	Další cíle pracovního hodnocení.....	16
4.2	HODNOTÍCÍ ROZHOVOR	17
4.2.1	Struktura hodnotícího rozhovoru	18
4.2.2	Příprava hodnoceného	19
4.2.3	Příprava hodnotitele.....	21
4.2.4	Příprava v krocích:	22
4.2.5	Průběh hodnotícího rozhovoru.....	23
4.2.6	Cíle a úkoly v pracovní oblasti pro následující období – návrhy, diskuse, dohoda	24
4.2.7	Dohoda o seberozejví hodnoceného na další období	24
4.2.8	Zásady vedení hodnotícího rozhovoru.....	25
4.2.9	Dodrřování základních principů	26
4.2.10	Chyby hodnotitele.....	27
4.2.11	Mořné reakce hodnoceného	28
5	VYHODNOCENÍ.....	29
6	ZÁVĚR	31
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	33
	Seznam formulářů:	34
	Přiloha č. 1 – Form-6.2-08	35
	Přiloha č. 2 – Form-6.2-07	36
	Přiloha č. 3 – Form-6.2-04	37
	Přiloha č. 4 – PP-6.2-05	38

Seznam použitých symbolů a zkratek

HR	Human Resources – oddělení lidských zdrojů
PP	Pracovní předpis
Form	Formulář
BC	Blue Collar - pozice operátora
WC	White Collar - pozice v administrativě

1 ÚVOD

V úvodní části bych chtěl zmínit důvody, které mě vedly ke zvolení tohoto tématu pro zpracování bakalářské práce. Personalistiku považuji za jednu z nejdůležitějších činností podniku, a to vzhledem k jejímu zásadnímu úkolu, který spočívá v zabezpečování potřeb podniku v rámci lidských zdrojů. Toto zabezpečování zahrnuje širokou škálu jednotlivých aktivit, které jako celek mají jediný cíl – mít jasnou představu kvalitního zaměstnance.

Z mého pohledu pojem „personalistika“ obsahuje zejména specifikaci potřeb na získání a rozvíjení kvalitního lidského potenciálu, vnitropodnikové organizaci a především v komunikaci dovnitř firmy. Vhodná komunikace je klíčem pro vyhledávání a určování vynaložení prostředků, investic do rozvoje a školení zaměstnanců.

Činnostmi spojenými s personální politikou a vytvářením vhodných forem, nástrojů k určení správného pohledu na rozvoj zaměstnanců ve výrobním podniku se zabývám 7 let. Během této doby jsem měl možnost se setkat se spoustou různých modelů rozvoje a hodnocení zaměstnanců. Důležitým vlivem je osoba vedoucího jakéhokoli týmu. Porozumění, vnímání jednotlivých individualit zaměstnanců, jednotlivých schopností a možností rozvoje.

Dle mého názoru však byly personální procesy v minulosti ve výrobních podnicích považovány za okrajové a větší podpora i pozornost managementu se soustředila na činnosti spojené s odbytem – prodejem produktu jako na zdroj zisku, nebyla přikládána dostatečně velká váha, a to byl také jeden z impulzů, který mě vedl k analýze hodnocení v naší společnosti a následným změnám.

V této práci bych chtěl předvést personalistiku jako jednu z klíčových podnikových činností, jejíž vhodná organizace a vedení se může stát konkurenční výhodou podniku na trhu.

Rád bych uvedl některé modely personálního chování včetně nových moderních strategií hodnocení zaměstnanců s přihlédnutím na osobní rozvoj zaměstnanců, se kterými jsem měl možnost osobně se setkat. Zaměřím se na konkrétní personální oddělení výrobního podniku působícího v automobilovém průmyslu.

Hodnocení zaměstnanců je součástí personálních činností, jimiž se management v dynamické společnosti, jakou je Nemač Czech Republic, musí zabývat. Hodnocení zaměstnanců je jedním z nejdůležitějších nástrojů pro jejich motivaci, vzdělávání a maximálně snížení faktoru fluktuace, a proto by se mu měla věnovat velká pozornost.

2 CHARAKTERISTIKA FIRMY NEMAK CZECH REPUBLIC, S. R. O.

Nemak byl založen v roce 1979 jako společný podnik společností Ford Motor a Alfa Group. V červenci roku 1989 se k Nemaku připojil Teksid (subsidiary Fiat Group) jako technologický partner a získal 20 % firemního kapitálu. Společnost Ford Motor v té době vlastnila dalších 20 % a Alfa Group zbývajících 60 %. V roce 1997 se však Teksid oddělil od této aliance a Alfa získala jeho 20 % podílu kapitálu.

Díky strategické pozici svých výrobních závodů v severní Americe a střední Evropě - v mexickém Monterrey, kanadském Windsdoru a v Mostě (Havrani) v České republice - má Nemak snadný přístup k surovinám a kvalifikovaným pracovním silám. Bezprostřední blízkost našich závodů k výrobním továrnám nám také umožňuje realizovat dodávky našim zákazníkům během několika hodin tzv. systémem „just-in-time“. Naše současná výrobní kapacita 12,4 milionů hlav motorových válců a 1,8 milionu bloků motorů nás činí největší hliníkovou slévárnou na světě.

V roce 2005 jsme akvizicí získali společnost Rautenbach, předního výrobce technologicky náročných hliníkových hlav a dalších špičkových hliníkových komponentů, který má výrobní závody v německém Wernigerode a slovenském Žiaru nad Hronom.

Alfa, jako hlavní akcionář naší společnosti, je mexická korporace zaměřená hlavně na tyto oblasti průmyslu: petrochemie, železo a ocel, potraviny, telekomunikace a součásti automobilů.

V roce 2007 jsme akvizicí získali dalších osm výrobních závodů v Evropě, dva v USA a jeden v Číně a v současnosti jsme největší výrobce hliníkových hlav válců a bloků motorů.

Na personální management je v naší společnosti kladen veliký důraz, protože nejvyšší vedení si je vědomé důležitosti spokojenosti zaměstnanců po všech stránkách a snaží se své zaměstnance motivovat a profesně rozvíjet. Jedním z metod rozvoje a motivace zaměstnanců je hodnocení zaměstnanců.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA HODNOCENÍ

Cílem této práce je popis a návrh optimalizace hodnocení zaměstnanců společnosti Nemak Czech Republic s.r.o. Pro návrh optimalizace byla použita současná metoda hodnocení. Hlavní část analýzy je soustředěna na popis současného způsobu hodnocení zaměstnanců. V jednotlivých kapitolách věnujícím se specifickým částem hodnotícího pohovoru jsou doporučeny návrhy opatření ke zlepšení současného stavu či návrhy do budoucna, které budou pozitivně ovlivňovat podnikové řízení v oblasti vnitřní personální politiky. Návrhy ke zlepšení jsou dávány na základě teoretických znalostí či praktických zkušeností.

Společnost Nemak Czech Republic poskytla veškerá data k provedení patřičných popisů stavu hodnocení zaměstnanců, avšak prezentace těchto dat je předmětem obchodního tajemství. Z tohoto důvodu byla v práci použita a prezentována pouze odvozená data, které nejsou předmětem tohoto tajemství. V současné době jsem vázán smlouvou o mlčenlivosti o poskytnutých údajích.

Každá organizace potřebuje znát, jak její zaměstnanci pracují, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jejich pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům a dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přicházejí do styku. Rovněž každý zaměstnanec potřebuje vědět, jak se mu práce daří, jak je s ním zaměstnavatel spokojen, jak se může vyvíjet jeho profesní kariéra.

Hodnocení je cílově orientovaného na chování zaměstnanců. Vztahuje se k síle a směru tohoto nástroje. Hodnocení používáme i jako motivaci která nastává ve chvíli, kdy lidé očekávají, že určitá akce patrně povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny. Myslí se tím akce, která uspokojuje jejich individuální potřeby.

Řádně provedené hodnocení vede k motivování lidí, kteří mají jasně definované cíle, podnikají kroky, od nichž očekávají, že je dovedou k dosažení těchto cílů. Mají silně vyvinutý pocit povinnosti, a proto účinně pracují. Jsou si

vědomi toho, že jejich úsilí pomáhá jak k uspokojení potřeb organizace, tak jejich vlastním zájmům. [2]

Všechny organizace se zabývají tím, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. To značí věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům hodnocení lidí pomocí různých nástrojů, mezi něž patří různé stimuly, odměny, práce, kterou vykonávají, podmínek, za nichž tuto práci vykonávají ale hlavně správná zpětná vazba v podobě hodnotícího pohovoru. Úkolem je vytváření a rozvoj motivačních procesů a pracovního prostředí, což napomůže tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali takových výsledků, které odpovídají očekávání managementu. [1]

Motiv – můžeme označit za „hybatele“ motivace. Patří sem zájmy, přání, potřeby a ideály. [3]

Motivovanost – vyjadřuje aktuální obraz o motivaci subjektu, resp. vypovídá o dílčím souboru motivů člověka. [4]

Stimul – je jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Může motiv posílit, oslabit či zcela potlačit.

Stimulace – je vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činností. Jedná se o cílevědomé ovlivňování a usměrňování člověka. [10]

3. 1 Druhy hodnocení

V naší společnosti jsou využívány dva druhy hodnocení, které se odlišují obdobím, za které se vyhotovují.

3.1.1 Hodnocení ve zkušební době

Zástupce oddělení HR předá vedoucím pracovníkům připravený formulář (**Form-6.2-27WC, Form-6.2-07BC**,). Tento formulář jim předá v sedmém týdnu

zkušební doby zaměstnance. V případě dalšího hodnocení zaměstnance v jedenáctém týdnu předá zástupce HR připravený formulář v desátém týdnu. Nadřízený provede se zaměstnancem (zaměstnankyní) rozhovor, jehož cílem je:

- získat informace o tom, zda se zaměstnanec osvědčil a má tedy smysl jeho setrvání v pracovním poměru
- identifikovat oblasti, ve kterých se musí zaměstnanec podpořit
- získat zpětnou vazbu od zaměstnance k zajištění nápravy případných výsledků.

Jsou-li identifikována následná opatření, vedoucí oddělení lidských zdrojů koordinuje jejich provedení.

Hodnotící formuláře jsou rozděleny:

1. Hodnocení WC
2. Hodnocení BC

Dříve se používal pouze jeden formulář pro obě skupiny (**Form-6.2-07**), čímž zanikal význam hodnocení, protože se otázky v něm uvedené nedají efektivně využít pro obě odlišné skupiny. Bylo to zjištěno při průzkumu, který se týkal jak zaměstnanců, kteří hodnocení absolvovali, tak vedoucích pracovníků.

3.1.2 Hodnocení výkonnosti zaměstnanců

Hodnocení výkonnosti zaměstnanců probíhá v naší společnosti jednou ročně (v listopadu). Je prováděno se všemi zaměstnanci (WC + BC).

Po absolvování programu Řízení lidských zdrojů jsem provedl analýzu stávajícího systému hodnocení výkonnosti zaměstnanců a zjistil jsem nedostatky v samotném průběhu rozhovoru a také v dalších možnostech využití získaných informací. Zatím proběhla aktualizace formuláře pro WC pracovníky a nyní pracuje oddělení lidských zdrojů na přepracování formuláře pro BC.

V příloze č. 2 dříve používaného formuláře a pro porovnání také stávajícího (**Form-6.2-08 WC** 2 verze, **Form-6.2-04 BC**). Při posledním hodnocení výkonnosti zaměstnanců se nový formulář osvědčil a byl kladně vnímán jak hodnotícími, tak hodnocenými.

V novém formuláři byla stanovena metoda hodnocení a také zpracována směrnice o hodnocení.

Metodou hodnocení byla určena metoda:

1. Sebehodnocení
2. Hodnocení podle cílů
3. Hodnocení manažerem

Proces hodnocení byl medializován a hodnotící byli proškoleni z prováděcího předpisu **PP-6.2.05**. Zvláště se kladl důraz na následující:

- Vedoucí pracovníci předají svým podřízeným formulář „Hodnocení výkonnosti“, aby si tito mohli k jednotlivým bodům připravit své připomínky a argumenty. Zvláště dobře se osvědčila výše uvedená metoda sebehodnocení. Zaměstnanec má možnost vyplnit si formulář a ohodnotit sám sebe. Při rozhovoru se poté porovnají obě hodnocení (sebehodnocení a hodnocení nadřízeného) a vznikne vhodný prostor pro diskusi.
- Vedoucí pracovníci připraví hodnocení pro jednotlivé podřízené s ohledem na jejich práci v rámci uplynulého období. Je nutné vycházet skutečně z celého uplynulého období, nikoliv z posledních dnů či týdnů, jelikož by to mohlo významně ovlivnit výsledek hodnocení.
- Je vhodné diskutovat o výkonu jednotlivých zaměstnanců i s jinými manažery či vedoucími. Jednotlivá stanoviska by měla být podepřena argumenty a konkrétními příklady.
- Manažeri nebo vedoucí pracovníci si předem naplánují hodnotící rozhovory s jednotlivými podřízenými a sdělí jim termín.
- Rozhovory by neměly být kratší než 30 minut a musí probíhat v soukromí.

Manažeři by měli podávat svým podřízeným zpětnou vazbu tak, aby byla jasná, srozumitelná a povzbuzující pro budoucí rozvoj a motivaci zaměstnanců. Kritika by měla být konstruktivní a především podložena.

4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU V OBLASTI HODNOCENÍ VÝKONNOSTI ZAMĚSTNANCŮ

4.1 *Struktura, význam a současná metodika hodnocení výkonnosti zaměstnanců*

4.1.1 Metodika pro hodnoceného

- motivační (mají o mě zájem a můžu se vyjádřit)
- informační (dozví se cíle a co se děje ve firmě)
- rozvojová (plánuje se vzdělávání a popř. kariérový růst)
- sebereflexní (zamyslí se nad sebou a svojí prací)
- psychohygienická (může se vyjádřit, může kritizovat, ventilovat)
- aktualizací (aktualizuje se popis popř. role)
- kontrolní (hodnocený vnímá definované cíle jako závazek – sebekontrola i kontrola)
- optimalizační (optimalizuje se výkon)
- komunikační

4.1.2 Metodika pro hodnotitele

1. mapuje potenciál hodnoceného i celého týmu
2. může efektivně přerozdělit cíle a zajistit jejich přijetí
3. získává názory na svoje vedení
4. získává názory na druhé lidi z pohledu hodnoceného
5. může korigovat svoje názory a tak se učit lépe poznávat své podřízené
6. mapuje motivaci jednotlivců
7. umí zvláštní typ rozhovoru (roste jeho potenciál pro vedení lidí)
8. definuje vzdělávací potřeby

4.1.3 Význam pro organizaci

- mapování potenciálu firmy
- dlouhodobé plánování

- vyčlenění kádrových rezerv
- vytváření kariérových plánů
- organizační rozvoj
- zlepšení komunikace a atmosféry ve firmě
- podklady pro systematické vzdělávání
- podklady pro interní nábor
- hodnocení účinnosti nástrojů náboru a výběru
- mapování motivačních nástrojů firmy na různých úrovních
- zlepšení image firmy
- zlepšení služeb zákazníkům
- zvýšení konkurenceschopnosti
- kultivace firemní kultury

4.1.4 Hodnocení zaměstnanců

- Je to způsob, jak firma vyhodnocuje vykonanou práci svých zaměstnanců porovnáním s dohodnutými cíli a normami
- Východisko k upřesnění a stanovení budoucího žádoucího pracovního výkonu, chování (zejména stanovením cílů a úkolů pro nadcházející období v souladu se strategií firmy)

Je to proces, který pomáhá společnosti splnit své strategické cíle pomocí Individuálních cílů svých zaměstnanců. Hlavním cílem hodnocení je zajistit soulad mezi rozvojem zaměstnance a strategií organizace.

4.1.5 Další cíle pracovního hodnocení

- Dát najevo, že pracovní činnost, schopnosti a dovednosti zaměstnance jsou oceňovány
- Zhodnotit pracovní výkon zaměstnance za určité období
- Stanovit, do jaké míry zaměstnanec stačí na nároky svého pracovního místa a přijmout opatření, která jsou nezbytná k udržení minimálně standardního pracovního výkonu

- Dohodnout se na budoucím pracovním chování, vč. standardů, cílů a vhodné podpory ze strany vedoucího pracovníka
- Poznat potencionální schopnosti zaměstnance a doporučit jejich rozvoj
- Stanovit vzdělávací potřeby a další podporu v souvislosti s pracovním výkonem, či rozvojem zaměstnance
- Upřesnit pracovní náplň pro zaměstnance
- Získat názory na organizaci, o potřebách zaměstnance, o spolupráci se svým nadřízeným

4.2 Hodnotící rozhovor

Je to setkání, při němž společně vedoucí – hodnotitel a zaměstnanec – hodnocený hodnotí zaměstnancovu pracovní výkonnost za určité období a domlouvají se na budoucích pracovních nárocích a rozvoji hodnoceného.

Podmínky pro efektivní rozhovor:

- vysvětlit každému zaměstnanci, že cílem hodnotícího rozhovoru je zlepšit jeho práci, nikoli jej kárat
- dát zaměstnanci možnost připravit se na hodnotící rozhovor, proto zaměstnanec musí být včas informován o:
 - času rozhovoru (hodina, délka rozhovoru)
 - místě rozhovoru
 - obsahu rozhovoru.

Hodnotící rozhovor musí

- Probíhat plánovitě
- Mít určitou strukturu
- Mít formu dialogu, být vzájemnou výměnou informací mezi hodnotitelem a hodnoceným
- Nesmí se změnit v monolog!
- Zpravidla jej s hodnoceným zaměstnancem vede jeho bezprostřední nadřízený.

Hodnotící rozhovor není

- Situací k řešení problémů, které se nakupily od posledního hodnocení. Problémy, nedostatky v práci by měly být řešeny průběžně, pokud možno ihned.
- Náhražkou každodenní komunikace, nýbrž jejím doplňkem. Nebudete-li spolu schopni komunikovat v každodenním životě, rozhovor bude naopak velmi obtížný s minimálním úspěchem.
- Vyjednávání mezi zúčastněnými. Je to dialog o pracovních oblastech a úkolech zaměstnance současnosti a budoucnosti, o pracovním rozvoji vašeho podřízeného, atd.

Hodnotícího rozhovor se musí zaměřit na:

- Zlepšení pracovního výkonu
- Zaměřit se spíše směrem dopředu než se ohlížet zpět

Pamatujte:

„Včerešek je užitečný pouze tehdy, učí-li nás o dnešku a zítřku“.

4.2.1 Struktura hodnotícího rozhovoru

- Úvod
- Reference hodnoceného o vlastní práci, plnění stanovených úkolů
- Diskuse o výsledcích práce hodnoceného
- Hodnocení podle stanovených kritérií k pracovnímu chování a hodnocení podle schopností a dovedností
- Kariérový plán
- Cíle a úkoly v pracovní oblasti pro následující období – návrhy, diskuse, dohoda
- Stanovení motivačních činitelů hodnoceného
- Vyjádření názoru na firmu
- Závěr: shrnutí závěrů hodnocení, určení termínu k podpisu daného formuláře.

4.2.2 Příprava hodnoceného

Připravit se na hodnocení ze strany hodnoceného zaměstnance je stejně důležité jako příprava hodnotitele.

Před hodnotícím rozhovorem můžete požádat zaměstnance, aby se zamyslel, např.:

1. Co se vám povedlo či nepovedlo za poslední období? Co z toho pro vás vyplynulo?
2. Zamyslete se nyní nad současnou situací, jak se vám v práci daří, co způsobuje problémy a jaké opatření doporučujete.
3. Jaké jsou vaše představy o dalších vašich pracovních aktivitách v naší firmě?

Popř. položte konkrétní otázky:

- Co se týče vaší funkce, jaké jsou vaše úkoly a základní zodpovědnosti?
- Jaké cíle vám byly stanoveny pro uplynulé období?
- Jak hodnotíte vaše výsledky při plnění výše zmíněných cílů?
- Jak se vyjádříte k dosaženým výsledkům?
- Co počítáte, že uděláte s úkoly, které nebyly zcela splněny?
- Na co se vy sám chcete soustředit v nadcházejícím období?
- Jaké byste si přál vzdělávání, abyste vyhověl současným i budoucím požadavkům na vaši funkci?
- Jakou profesní orientaci chcete dát své kariéře?
- Jaké jsou vaše osobní ambice?
- Jaké jsou vaše obavy nebo osobní omezení, které by měl váš nadřízený znát, aby mohl lépe plánovat vaši kariéru?
- Které z vašich schopností nejsou ve vaší současné funkci využívány (jazyky, znalost výpočetní techniky...)
- Co chcete ještě konkrétně doplnit?

Před hodnotícím rozhovorem můžete požádat zaměstnance, aby se zamyslel, např.:

2. Co se vám povedlo či nepovedlo za poslední období? Co z toho pro vás vyplynulo?
3. Zamyslete se nyní nad současnou situací, jak se vám v práci daří, co způsobuje problémy a jaké opatření doporučujete.
4. Jaké jsou vaše představy o dalších vašich pracovních aktivitách v naší firmě?

Popř. položte konkrétní otázky:

- Co se týče vaší funkce, jaké jsou vaše úkoly a základní zodpovědnosti?
- Jaké cíle vám byly stanoveny pro uplynulé období?
- Jak hodnotíte vaše výsledky při plnění výše zmíněných cílů?
- Jak se vyjádříte k dosaženým výsledkům?
- Co počítáte, že uděláte s úkoly, které nebyly zcela splněny?
- Na co se vy sám chcete soustředit v nadcházejícím období?
- Jaké byste si přál vzdělávání, abyste vyhověl současným i budoucím požadavkům na vaši funkci?
- Jakou profesní orientaci chcete dát své kariéře?
- Jaké jsou vaše osobní ambice?
- Jaké jsou vaše obavy nebo osobní omezení, které by měl váš nadřízený znát, aby mohl lépe plánovat vaši kariéru?
- Které z vašich schopností nejsou ve vaší současné funkci využívány (jazyky, znalost výpočetní techniky...)
- Co chcete ještě konkrétně doplnit?

Požádejte ho o vyplnění formuláře, který máte i vy k dispozici.

Příprava hodnoceného má obsahovat:

- Sebehodnocení za hodnocené období a vyplnění formuláře

- Přípravu na referování a diskusi na toto téma
- Návrh cílů a úkolů na následující období

4.2.3 Příprava hodnotitele

a) Příprava ve vztahu k hodnocenému

- Seznámit zaměstnance s posláním a obsahem prováděného hodnocení
- Oznámit termín alespoň 5 pracovních dnů před hodnotícím rozhovorem, včetně místa konání hodnotícího rozhovoru
- Předat hodnocenému formulář, podle kterého bude hodnocen, instruovat ho k jeho vyplnění a dodat další podklady na hodnotící rozhovor

b) Organizační příprava

- Připravit vhodné podmínky na jednací místo (neutrální nerušené místo)

c) Příprava na hodnocení – sběr informací

- Zjišťování informací, např. pozorováním zaměstnanců při práci nebo zkoumáním výsledků jejich práce
- Průběžně registrovat pracovní výkon a chování hodnoceného
- Další dokumentace o hodnoceném
- Podklady o faktorech, které ovlivňují pracovní výkon a které nemůže zaměstnanec ovlivnit

d) Příprava na hodnotící rozhovor

Zkuste se zamyslet nad následujícími otázkami:

- Jaké jsou hlavní úkoly a zodpovědnosti hodnoceného?
- Jaké cíle mu byly stanoveny v uplynulém období?
- Jak hodnotíte jeho výsledky při plnění cílů?
- Jak se vyjádříte k dosaženým výsledkům?
- Jak naložíte s úkoly, které hodnocený zcela nebo vůbec nesplnil?
- Jaké stanovíte hodnocenému cíle pro nadcházející období?
- Jaké vzdělávací programy navrhnete hodnocenému?

- Jak se bude vyvíjet profesní kariéra hodnoceného?
- Jaké jsou osobní ambice hodnoceného?
- Má hodnocený nějaké obavy nebo osobní omezení?
- Které ze schopností hodnoceného nejsou v jeho současné funkci využívány? (jazyky, znalosti výpočetní techniky...)

4.2.4 Příprava v krocích:

- Posuďte požadavky pro výkon na konkrétním pracovním místě a aktualizujte popis pracovní funkce
- Analyzujte práci hodnoceného v hodnoceném období, využijte k tomu všechny dostupné materiály – viz. sběr informací a záznamy o účasti na školení, účast v projektových týmech...
- Posuďte cíle a standardy, které byly předmětem minulého hodnocení
- Poznamenejte si otázky týkající se výkonu zaměstnance, které je potřeba s ním prodiskutovat
- Připravte si hodnocení pomocí kritérií k pracovnímu chování a podle schopností a dovedností
- Připravte si nároky na budoucí pracovní výkon a chování hodnoceného, připravte si cíle, úkoly
- Zamyslete se nad podporou, kterou mu můžete doporučit, aby stanovené cíle, úkoly splnil, konkretizujte plán vzdělávání
- Připravte pro podřízeného možný plán jeho vývoje a růstu
- Aby toto setkání bylo pro obě strany uspokojivé a pozitivní, doporučujeme se zamyslet nad určitým množstvím etap, které budete moci rozvíjet během setkání.
- Pozitivní přijetí:
 - pohodlně svého partnera usadit již na začátku upřesnit cíl setkání,
 - společně hledat, jak zlepšit výkonnost
- Vyzvat spolupracovníka ke zhodnocení splněných cílů minulého období - nejprve to, co se podařilo, co je možné zlepšit nebo nebylo splněno, jaká zlepšení hodnocený navrhuje
- Stanovení cílů pro nadcházející období

- posouzení priorit těchto cílů
- *Dbejte na to, že každý cíl má být specifický, měřitelný, ambiciózní,*
- *realistický a termínovaný (SMART)*
- Dohodnout se na způsobu průběžné kontroly stanovených
 - cílů, stanovení termínu druhé schůzky, kdy bude podepsán vyplněný
 - formulář

Základní postup:

- 1) - sebehodnocení
 - vyjádření hodnoceného
- 2) - pozitivní aspekty
 - negativní aspekty

Na základě této přípravy si vytvořte strukturu a pevný časový plán hodnotícího rozhovoru.

4.2.5 Průběh hodnotícího rozhovoru

Úvod rozhovoru

Navodte vhodnou atmosféru:

- můžete začít vhodnou neformální otázkou k pracovní nebo soukromé oblasti
- nebo sdělením účelu a obsahu hodnocení, o čem chcete hovořit vy – hodnotitel a o čem hodnocený a společně se domluvit na průběhu rozhovoru
- reference hodnoceného o vlastní práci, plnění reference stanovených cílů, úkolů
- pomocí sebehodnocení hodnocený vyhodnotí, jak se mu dařilo plnit stanovené cíle a úkoly, jak zvládnout pracovní povinnosti - je nutné, aby postupoval od pozitivních aspektů k negativním.

Příklad otázek:

- co jste zejména dosáhl(a) v uplynulém období?
- jaké dílčí cíle jste dosáhl(a)?
- v čem jste byl(a) se svými výsledky spokojen(a)?
- v čem vidíte rezervy?
- s čím jste byl(a) nespokojen(a), zklamán(a)?

Diskuse o výsledcích práce hodnoceného

Hodnotitel doplňuje, konkretizuje a koriguje plnění cílů hodnoceného. I on postupuje od pozitivních aspektů k negativním. Nejdříve reaguje na sdělení hodnoceného a poté připojuje své stanovisko a požadavky.

Hodnocení podle stanovených kritérií k pracovnímu chování a hodnocení podle schopností a dovedností

I zde postupujte od pozitivních charakteristik k negativním.

Návrh na optimální uplatnění hodnoceného – kariérový plán

Nechte hodnoceného tvořivě uvažovat o jeho potřebách v kariérové oblasti, o jeho budoucím pracovním chování, o možnostech případné změny ve prospěch firmy i jeho samotného. Vyjádřete svůj názor na jeho možnosti ve firmě.

4.2.6 Cíle a úkoly v pracovní oblasti pro následující období – návrhy, diskuse, dohoda

Příklad otázek:

- Co byste konkrétně chtěl(a) dosáhnout v dalším období? Na jakých cílech bychom se mohli dohodnout?
- Jaké bariéry mohou zabránit splnění vašich pracovních cílů? Jak bychom se jim mohli vyhnout?
- Potřebujete pomoc? Jakou? Od koho?

4.2.7 Dohoda o seberozvoji hodnoceného na další období

Stanovte znalosti, dovednosti nutné ke splnění stanovených cílů, dohodněte se na vzdělávacích aktivitách k rozvoji hodnoceného, stanovte motivační činitele hodnoceného.

Hodnocenému dejte možnost k vyjádření názoru na práci hodnotitele, firmy.

Závěr - shrnutí a dohoda k vyplnění dotazníků, domluvte si schůzku k podpisu formuláře.

Pozitivně uzavřete.

Během schůzky si dělejte poznámky, formuláře vyplníte později.

4.2.8 Zásady vedení hodnotícího rozhovoru

Vytvořte správné prostředí

- Vyberte neutrální místo
- Zajistěte, aby nedocházelo k vyrušování
- Mějte k dispozici čaj, kávu
- Neseďte u pracovního stolu

Během rozhovoru

- Umožněte hodnocenému co nejvíce hovořit
- Ved'te ho k sebehodnocení
- Věnujte pozornost celému období
- Nenechte se zatáhnout do nepodstatných sporů, mimo cíl rozhovoru
- Buďte klidní, s hodnoceným se nehádejte
- Zdůrazněte svou ochotu pomoci zaměstnanci v jeho snažení zlepšit výkon
- Zaměřte se na fakta
- Zdůrazněte pozitivní aspekty zaměstnancova pracovního výkonu
- Ve své kritice i chvále buďte konkrétní
- Kritizujte konstruktivně
- Dodržujte ekonomii rozhovoru
- Vyvarujte se jakýchkoliv překvapení

4.2.9 Dodržování základních principů

- Naslouchat

Naslouchat vstřícně, důsledně, viditelně, povzbuzovat svého spolupracovníka při vyjadřování, vyhnout se všemu posuzování.

- Chápat

Pravidelně znovu formulovat návrhy svého spolupracovníka, pochopit problémy a jejich kontext, obtíže, které je nutno rozřešit a prostředky pro jejich překonání.

- Vysvětlit

Svůj názor na dosažené výsledky.

Dovednosti pro vedení hodnotícího rozhovoru

- Získejte informace kladením správných otázek
- Naslouchejte aktivně
- Buďte citliví k záležitostem druhého
- Sledujte neverbální signály a odpovídejte na ně
- Udržujte otevřený a přátelský způsob řeči těla
- Buďte přístupní kritice
- Prověřujte, zda jste byli pochopeni
- Usilujte o dosažení dohody

Co vyznačuje konstruktivní kritiku

Kritizujte jenom chování, které je možno pozorovat

- Zaměřte se na výkon, neútočte na celou osobnost
- Sdělte to konkrétně, kritizujte jenom jedno chování
- Proveďte to tzv. „Já“ formou, co se vám nelíbí
- Řekněte to jasně a zřetelně. „Vadí mi,...“
- Ptejte se na názory druhé strany. Dejte jim prostor na odpověď, pozorně je vyslechněte
- Domluvte se na správném řešení
- Vyjádřete, že kritikou chcete pomoci, že se snažíme odstraňovat chyby
- Naučte se pozitivně kritizovat

- Použijte sebehodnocení
- Držte se tématu, buďte empatičtí a přesvědčiví
- Zachovejte klid, nezvyšujte hlas, vyvarujte se výhrůžných gest, udržujte přiměřený oční kontakt

4.2.10 Chyby hodnotitele

- Přílišná shovívavost
- Přílišná přísnost
- Středová tendence
- Tendence hodnotit podle svých vlastních měřítek (projekce)
- Princip nedávnosti
- Halo efekt (první dojem, vystupování, vzhled)
- Osobní sympatie, antipatie a předsudky
- Špatná příprava
- Vede monolog
- Diskutuje o záležitostech, které do rozhovoru nepatří
- Nedrží se struktury rozhovoru
- Je nekonkrétní
- Nenaslouchá
- Orientuje se na negativní stránky
- Nedodrží oční kontakt
- Vystupuje jako soudce
- Nemá stanovený cíl
- Potřeba dominovat
- Potřebuje mít poslední slovo
- Nemá argumenty
- Hodnotí osobnost a ne chování
- Nezajistí nerušené prostředí
- Přistupuje k hodnocení s nechtí a přenáší to na hodnoceného
- Neznalost systému hodnocení v organizaci
- Nezkušenost z výkonu řídicí funkce, moment překvapení

4.2.11 Možné reakce hodnoceného

- Není na hodnocení připraven
- Není ochoten spolupracovat
- Přistupuje k hodnocení formálně
- Svaluje vinu za své výsledky na jiné
- Snaží se působit na city
- Neovládá své chování a jednání
- Odvrací pozornost jiným směrem
- Využívá hodnocení k manipulaci
- Snaží se převzít vedení rozhovoru
- Vyjadřuje nezájem
- Má strach, je ve stresu
- Snaží se hodnocení bagatelizovat
- Nechce se hodnocení účastnit

5 VYHODNOCENÍ

Chtěl bych se zmínit o konkrétním přínosu hodnocení pro naši společnost.

Pokud je hodnocení objektivně provedeno, přináší užitek jak zaměstnancům, tak i jejich nadřízeným, personálnímu oddělení a konečně i celé organizaci.

Z výše uvedeného vyplývá, že hodnocení zaměstnanců je velmi účinným nástrojem personálního řízení. Přispívá také k pozitivní motivaci zaměstnanců.

Po shrnutí obdržených zpětných vazeb bylo zjištěno, že zaměstnanci:

- kladně vnímají souhrn výkonnosti za uplynulé období svým nadřízeným
- uvědomí si lépe své postavení v organizační struktuře
- jsou pozitivně motivováni případnou pochvalou od nadřízeného
- mají možnost spolupracovat na vytvoření plánu školení na následující období

očekávání nadřízeného pro další hodnotící období (specifické cíle a výsledky).

Výsledkem každého hodnocení je:

- hodnocení jednotlivých oblastí
- návrh přehodnocení mzdy, sestavení kariérního plánu
- požadavky na další vzdělávání (mimo plán školení)
- návrh kariérového postupu
- aktualizace plánu zastupování (matice zastupitelností)

Výsledky jsou zpracovávány oddělením lidských zdrojů a jsou souhrnně prezentované managementu společnosti. Získává se tak přehled o výkonnostní úrovni zaměstnanců ve společnosti a pomáhá managementu k určování dalších kroků k získávání hlavních cílů společnosti.

Při zavádění nového systému hodnocení výkonnosti zaměstnanců jsem zaznamenal pozitivní přístup hodnocených.

Jako slabinu celého systému hodnocení vidím určité nepochopení důležitosti a možnosti použití tohoto nástroje ke správnému vedení, motivování a rozvoje zaměstnanců ze strany jednotlivých vedoucích manažerů.

Je to částečně vnímáno jako práce navíc, byrokracie nebo zbytečné papírování.

Návrhy ke zlepšení jsem shledal v následujících bodech:

- opětovné a důkladné proškolení všech vedoucích pracovníků
- zjednodušení formy hodnocení
- zlepšení osobních vztahů mezi podřízeným a nadřízeným
- větší pravomoci k možnosti odměňování
- provedení navržených školení na základě výsledků hodnocení k zvýšení odbornosti a kvalifikace

6 ZÁVĚR

Ve své práci jsem se zaměřil na problematiku hodnocení a následující motivace pracovníků ve společnosti. Cílem této práce je zlepšit znalost pracovníků o jejich možnostech ke zdokonařování se a celkovou motivaci ve zkušební době, a dalším delším pracovním období což má za důsledek snížení fluktuace.

V teoretické části jsem uvedl informace získané ze studia odborné literatury a hlavně interních postupů společnosti Nemark zabývající se touto tematikou. Soustředil jsem se na problematiku hodnocení zaměstnanců a následné využití těchto poznatků na základě zpětné vazby k dalšímu rozvoji týmů lidí a celé společnosti.

V praktické části jsem popsal a charakterizoval interní postup hodnocení zaměstnanců vytvořeným a vyvíjeným společností Nemark jako divizi jedné mezinárodní společnosti. K tomuto mi pomohla jak řada propagačních a interních materiálů převážně v anglickém jazyce, tak i konzultace s pracovníky podniku. Díky spolupráci s vedoucí personálního oddělení této společnosti jsem se mohl blíže seznámit s chodem tohoto oddělení a také s přístupy uplatňovanými v oblasti hodnocení pracovníků. Velmi si cením, že mi byly poskytnuty velmi důvěrné interní materiály, ze kterých jsem mohl čerpat informace. V poslední části této práce jsou uvedeny poznatky na základě, kterých jsem navrhnul změny v integračním programu.

Cílem mé práce bylo navrhnout změny hodnotícího procesu, které mají přispět ke stabilizování zaměstnanců, snížení fluktuace, rozvoji zaměstnanců a celkovému zlepšení firemní kultury v rámci vzájemné komunikace. Navrhnul jsem opatření, která by měla zlepšit vztahy mezi novými zaměstnanci a jejich nejbližšími nadřízenými. Tato opatření by měla zlepšit komunikaci mezi podřízeným a nadřízeným, zlepšit motivaci v době integrace pracovníků a zajistit včasnou nápravu problémů které jsou častými důvody odchodu pracovníků ve zkušebním období. Doufám, že se personální oddělení zamyslí nad mými návrhy a pokusí se je zavést do praxe a tyto alespoň z části pomohou k řešení problému fluktuace.

Při studiu materiálů, které jsem potřeboval k vyhotovení této práce jsem získal cenné rady a informace, které napomohly nejen ke zpracování této práce,

ale také obohatily mé vlastní zkušenosti. Nebýt této práce, možná bych tyto informace nikdy nezískal.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3
2. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5
3. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6
4. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. xxii, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4
5. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3
6. HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2
7. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3
8. KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X
9. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

10. PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd.
Praha : Vysoká škola ekonomická, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3


Seznam formulářů:

(interní formuláře Nemark Czech Republic s. r. o.)

Příloha č. 1 – Form-6.2-08

HODNOCENÍ VÝKONU ZAMĚSTNANCE				
Datum hodnocení:		Pozice:		
Jméno zaměstnance:		Oddělení:		
Osobní číslo zaměstnance:		Hodnotitel:		
Část I.: Pracovní zodpovědnosti				
Pracovní zodpovědnosti (Nejméně 4)	Důležitost (musí se rovnat 100%)	Hodnocení výkonu 5-1	Vážené hodnocení	Cíle
	40%	3	1,20	
	0%	0	0,00	
	0%	0	0,00	
	0%	0	0,00	
	0%	0	0,00	
	0%	0	0,00	
Celkem	40%		1,20	
Část II: Pracovní hodnoty				
Pracovní hodnoty	Hodnocení výkonu 5-1	Poznámky		
Organizace a časová uvědomělost	0,0			
Týmová práce a komunikace	0,0			
Orientace na zákazníka	0,0			
Orientace na výsledky	0,0			
Řešení problémů	0,0			
Pracovní nasazení	0,0			
Průměr	0,00			
Část III: Celkové hodnocení				
Celkové hodnocení	Hodnocení	Důležitost	Vážené hodnocení	
Pracovní zodpovědnosti	1,20	70%	0,84	
Pracovní hodnoty	0,00	30%	0,00	

Příloha č. 2 – Form-6.2-07

 PROGRESS ASSESSMENT IN PROBATION PERIOD-BC/ HODNOCENÍ VE ZKUŠEBNÍ DOBĚ-BC				
Surname/ Příjmení			Name/ Jméno	
ID Osobní číslo				
Department/ Oddělení			Unit/ Útvar	
Position/ Pozice			Commencement date/ Datum nástupu	
<div> <div>Date/Datum:</div> <div>Date/Datum:</div> </div>				
8 th week/8. týden:			11 th week/11. týden:	
Performance of an employee assessed by a superior: Výkonnost zaměstnance hodnocená nadřízeným:				
	1	2	3	Notes / Poznámky
Expertise/acquirements Odborné znalosti/dovednosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Keep labour protection Dodržování BOZP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Manual skills Manuální zručnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Communication Komunikace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Flexibility Flexibilita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Attendance Dochvilnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Team work Týmová práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Working environment Adaptace na pracovní prostředí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Feedback from the employee: Zpětná vazba zaměstnance:				
	1	2	3	Notes / Poznámky

Příloha č. 3 – Form-6.2-04



**INITIAL QUALIFICATION OF AN EMPLOYEE/VSTUPNÍ KVALIFIKACE
ZAMĚSTNANCE**

Surname/ Příjmení:	Name/ Jméno:		
ID/ Osobní číslo:			
Department/ Oddělení:	Unit/ Útvar:		
Position/ Pozice:	Commencement date/Datum nástupu:		

Education/ Vzdělání:	School/Studovaná škola	Specialization/Zaměření studia	Finished/Rok ukončení/ Nedokončeno

Knowledge and skills/ Znalosti a dovednosti:	PC:	Programme/Program	Level/Úroveň znalosti		
			Basic/Základní	User/Uživatel	Programming/ Programování
	Skills/ Odborné znalosti:				
		Languages/ Cizí jazyky:	English/Angličtina		
		<input type="checkbox"/> No/žádná	<input type="checkbox"/> No/žádná	<input type="checkbox"/> No/žádná	

Příloha č. 4 – PP-6.2-05

